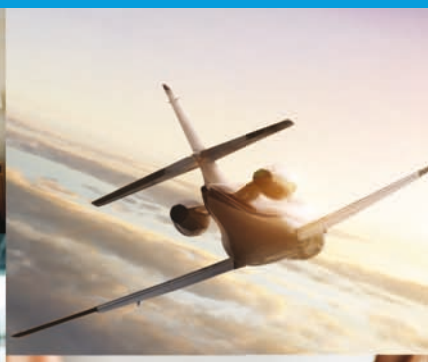
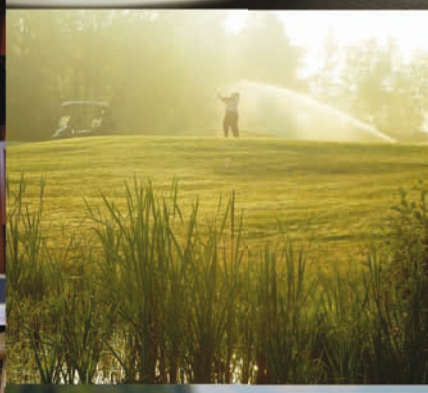
La Pause RH

Le tourisme et ses ressources humaines





Le CQRHT présente la

Planification stratégique 2012-2015

S'unir pour relever les défis RH!

- » Travailler ensemble, une approche performante
- » Le développement et la reconnaissance des compétences : un enjeu stratégique
- » Pouvoir compter sur les relayeurs pour diffuser les bonnes pratiques de gestion
- » La force de l'information sur le marché du travail

CQRHT

Conseil québécois des ressources humaines en tourisme

De la passion… et du métier !

Comité sectoriel de main-d'œuvre en tourisme

ÉDITORIAL
MOT DU PRÉSIDENT

Romain Girard,
Président du CQRHT

Il y a maintenant 17 ans, des visionnaires de l'industrie touristique se sont unis pour créer notre organisme. Tel que Jean Lortie, vice-président du CQRHT durant toutes ces années, vous le présentera dans son texte (p.4), leur collaboration et leur engagement ont créé des bases solides grâce auxquelles le CQRHT a connu une évolution remarquable depuis sa fondation.

Depuis ses débuts, le CQRHT peut compter sur le financement que lui accorde le gouvernement du Québec au travers de plusieurs programmes, notamment celui de l'intervention sectorielle. Mais ce support financier suppose des orientations stratégiques que le comité sectoriel de main-d'œuvre doit respecter. Le CQRHT a donc articulé sa planification stratégique autour de ces orientations.

Cependant, le CQRHT, dévoué à servir l'industrie, doit aussi orienter ses actions en fonction des besoins des acteurs touristiques. L'arrimage entre les orientations de notre bailleur de fonds et ces besoins n'est pas chose facile. Notre défi est donc de réunir ces deux univers en un chantier cohérent. Nous souhaitons utiliser au mieux les ressources qui nous sont confiées afin de rendre de véritables services aux entrepreneurs et aux travailleurs de l'industrie touristique.

Tout au long des travaux de planification stratégique, ce défi a stimulé nos administrateurs et nos employés. Il continue de nous motiver tous les jours dans nos décisions et nos actions. Nos outils sont la rigueur, le souci, bien ancré, d'aider les gens de l'industrie, la compétence en ressources humaines sous tous ses aspects et beaucoup d'enthousiasme!

Cette édition de la Pause RH illustre tout cela. Ensemble, nous avons mis à jour notre outil de planification stratégique, cette recette qui nous guide quotidiennement dans l'utilisation de nos ressources et dans les services que nous rendons. Nous sommes si convaincus d'avoir atteint un résultat des plus prometteurs pour notre industrie que des membres de notre conseil d'administration et des partenaires se sont associés à nous pour réaliser les objectifs que nous nous sommes fixés lors de notre planification et vous les présentent.

Même si le défi est grand, l'équipe du CQRHT est *certifiée compétente, motivée et dévouée*. À la lecture de ce numéro, vous verrez que la tablée des objectifs et des défis est longue et que les appétits sont grands. Pour obtenir le succès espéré, votre contribution sera également essentielle : vous avez votre place dans ce projet. Commencez par nous lire.

Bonne lecture!

Romain Girard
Président du CQRHT

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements 3
Évolution du CQRHT 4
Un contexte qui place les ressources humaines au cœur des préoccupations de l'industrie 6
PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2012-2015 7
• Des outils pour soutenir les entreprises 9
• Le partenariat, un ingrédient essentiel d'une industrie proactive et performante 11
• Le développement et la reconnaissance des compétences : un enjeu stratégique 13
• Pouvoir compter sur les relayeurs pour diffuser les bonnes pratiques de gestion 15
• La force de l'information sur le marché du travail 17

LE CQRHT EST LE COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'OEUVRE DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE

Rédaction
René Kirouac
Charles-André Major

Coordination
Charles-André Major

Collaboration spéciale
Lucie Brosseau
Pierre Bélanger
Lucie Charland
François G. Chevrier
Suzanne Giguère
Adèle Girard
Laurent Guilbault
Jean Lortie
France A. Martin
François Meunier
Caroline Milot

Édition
Influenza marketing

Révision
CQRHText

La Pause RH est publiée avec le soutien financier de la Commission des partenaires du marché du travail.

Commission des partenaires du marché du travail
Québec

QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE...

Les travaux entourant la cinquième planification stratégique du CQRHT se sont amorcés à l'automne 2011. Le cadre de réflexion devait tenir compte cette fois-ci, des éléments suivants :

- les priorités fédérales en matière de développement touristique et plus particulièrement, sa volonté de bonifier l'expérience touristique des visiteurs en favorisant **un apport suffisant de travailleurs qualifiés offrant un accueil exemplaire et des services de qualité;**
- les conclusions du *Comité performance de l'industrie touristique* qui a retenu, entre autre, comme priorité la **professionnalisation accrue de l'industrie** et qui ont été reprises par le plan de développement 2012-2020 du ministère du Tourisme;
- le contexte de **rareté de main-d'œuvre** dû au fléchissement de la courbe démographique qui s'amplifie et le **manque à gagner d'environ 150 000 $ /an pour des interventions terrain** auprès des entreprises touristiques (réduction de 70 millions à 30 millions du budget alloué au programme de l'intervention sectorielle canadienne).

REMERCIEMENTS

Le CQRHT tient à remercier les personnes suivantes pour leur collaboration dans le cadre des travaux entourant la planification stratégique :

France A. Martin
Association des terrains de golf (ATGQ)

Charlène Baron
Voyages CAA-Québec / Laval

François Beaudoin
TCA Québec (FTQ)

Michèle Beauchemin
Stations de la Vallée de Saint-Sauveur

Pierre Bélanger
Société des établissements de plein air du Québec

Aldéo Bernard
Fédération des pourvoiries du Québec (FPQ- Aventures Nipissis)

Félix Bisson
Hôtel Delta Montréal

Sophie Brochu
Groupe Germain

Lucie Brosseau
Association québécoise des spas (AQS)

Sylvie Caron
Station Mont-Tremblant Intrawest

Catherine Champigny
Ski Bromont.com

Pascale Charest
Tourisme Gaspésie

Lucie Charland
Association québécoise de l'industrie touristique (AQIT)

Danielle Chayer
Association des hôteliers du Québec (AHQ)

Isabelle Côté
Tourisme Bas-St-Laurent

Andrée Courteau
Tourisme Laval

Maurice Couture
Créneau Accord Laurentides

Romain Girard
Association québécoise de l'industrie touristique (AQIT)

Carl Grenier
Ministère de l'Éducation

Laurent Guilbault
Zoo de Granby

Josué Labelle
Hôtel Montréal Centrale

Patrick Lemay
Casino du Lac-Leamy

Ginette Longchamp
Rôtisseries St-Hubert

Jean Lortie
Fédération du commerce (CSN)

Steeve Martel
Tourisme Québec

François Meunier
Association des restaurateurs du Québec (ARQ)

Geneviève Morneau
Tourisme Québec

David Poncelet
Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle

Louis Rome
ATR associées du Québec (Ancien DG)

Yannick Savard
Hôtel Château Laurier

Le CQRHT remercie également **Adèle Girard** et **René Kirouac**, pour leur collaboration qui aura permis d'assurer une continuité avec les précédents travaux du CQRHT.

LES TRAVAUX ENTOURANT

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2012-2015 :

Les travaux réalisés dans le cadre de la planification se divisent en trois étapes :

1. Le diagnostic

Le diagnostic a été réalisé au cours de l'hiver 2012. Plusieurs consultations ont eu cours auprès de :

- l'équipe en place au sein du CQRHT ;
- membres du conseil d'administration ;
- différents partenaires du CQRHT ;
- groupes de discussion réunissant des entrepreneurs touristiques, des responsables des ressources humaines ainsi que des représentants du milieu associatif.

2. Établissement des orientations

Les administrateurs se sont rencontrés à quelques reprises afin de s'entendre sur les futures orientations du CQRHT. Elles mettent en relief, notamment, la mise en place de nouveaux outils destinés à l'industrie afin de faciliter le développement des compétences de la main-d'œuvre et améliorer les pratiques de gestion.

3. Élaboration du plan d'action triennal

Le plan qui découle des deux étapes précédentes a été préparé au cours de l'été 2012 et a été entériné par le conseil d'administration le 30 août 2012.

L'ÉVOLUTION DU CQRHT EN 10 FAITS MARQUANTS

Les stratégies et les actions prévues dans la planification stratégique 2012-2015 du CQRHT s'appuient, entre autres, sur de nombreuses réalisations qui ont permis, au fil du temps, d'explorer différentes approches de solutions collectives. Pour mieux comprendre ce qui a mené à la nouvelle planification, nous avons demandé à Jean Lortie, secrétaire général de la CSN et vice-président du CQRHT de 1995 à 2012, de nous tracer les grandes lignes de l'évolution du CQRHT. Alors qu'il a récemment quitté le CQRHT après 17 années de présence active, M. Lortie nous résume l'évolution du CQRHT en 10 faits marquants.

Jean Lortie
Secrétaire général, Fédération du commerce (CSN)

Le CQRHT a été créé en 1995, avec la collaboration de 13 associations. Tous ces pionniers ont pris le risque de s'unir pour travailler ensemble à l'avancement des RH, ce qui n'était pas du tout évident. Le défi consistait à regrouper autour d'une même table les secteurs de l'hébergement, de la restauration, du transport, des loisirs et divertissements et les services de voyages. Malgré le fait que ces secteurs n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble sur des enjeux communs, l'approche partenariale a permis d'obtenir des résultats durables.

- Aventure Écotourisme Québec (alors Tourisme d'aventure)
- CITC-Québec (conseillers en voyages)
- Festivals et événements Québec
- Association des agents de voyages (ACTA-Québec)
- Association des hôteliers du Québec
- Association des restaurateurs du Québec
- Association des stations de ski du Québec
- Association des terrains de camping du Québec
- Fédération des pourvoiries du Québec
- Fédération du commerce (CSN)
- Société des Attractions du Québec
- ATR associées du Québec
- TCA Québec (FTQ)

Voici 10 réalisations du CQRHT qui, au fil des ans, m'apparaissent comme des accomplissements marquants ayant fait évoluer notre industrie.

1. *Client Plus*

Dès le début, il est apparu que le dénominateur commun en matière de besoin de formation dans l'industrie touristique était le service à la clientèle. Sous la marque *Client Plus*, une série d'ateliers s'adressant aux employés et aux gestionnaires a été élaborée, laquelle a touché près de 27 000 participants jusqu'à maintenant. Dès 1997, une majorité d'associations touristiques régionales (ATR) ont accepté de diffuser les ateliers de perfectionnement *Client Plus* à l'échelle du Québec.

2. L'implantation du *Programme Jeunesse*

Le *Programme Jeunesse* devait faciliter l'intégration de jeunes décrocheurs de 18 à 24 ans sur le marché du travail, mais il aura surtout permis d'outiller les entreprises participantes de manière à structurer l'intégration et l'entraînement à la tâche des nouveaux employés en développant les compétences des moniteurs en entreprise.

3. L'utilisation des outils canadiens et la diffusion de la reconnaissance professionnelle

Dès 1998, le CQRHT est devenu le partenaire privilégié du Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT) au Québec. Cette alliance a permis de servir plusieurs sous-secteurs de l'industrie à l'aide de normes de compétence, d'outils de formation et d'évaluation (programme de reconnaissance professionnelle). Les entreprises touristiques souhaitant répondre aux plus hauts standards ont ainsi pu valider les compétences de leurs employés et de leurs gestionnaires dans une vingtaine de fonctions de travail.

4. Création d'une politique d'autofinancement

Afin de se donner les moyens de ses ambitions et de renforcer son autonomie pour mieux servir l'industrie, le CQRHT fut l'un des premiers comités sectoriels de main-d'œuvre à se doter d'une politique d'autofinancement. Peu de temps après, le service de traduction voyait le jour!

L'ÉVOLUTION DU CQRHT EN 10 FAITS MARQUANTS

5. L'élargissement du membership aux entreprises

Constitué à l'origine d'associations du secteur touristique, le conseil d'administration a élargi, en 2000, le membership aux entreprises qui comptaient un directeur ou une directrice des ressources humaines de façon à intégrer davantage les grandes entreprises généralement moins présentes au sein des regroupements associatifs. Cette modification a permis d'avoir un nombre de membres plus représentatif de l'industrie. Plus tard, le membership a été ouvert à toute entreprise comptant un minimum de 50 employés.

6. Production d'études et d'enquêtes pertinentes

L'information sur le marché du travail a pris de la valeur avec le temps. En 1995, peu de gestionnaires et même de partenaires s'intéressaient aux données sociodémographiques du milieu, aux conditions de travail et de rémunération, aux pratiques de gestion, etc. Mais l'industrie a pris de la maturité et le CQRHT a produit plusieurs études et enquêtes pour répondre aux besoins et préoccupations, notamment des diagnostics sectoriels de main-d'œuvre, une étude sur la place de la main-d'œuvre étudiante dans l'industrie touristique, un rapport sur l'intégration des personnes de 50 ans et plus dans l'industrie touristique, etc.

7. Première collaboration avec Tourisme Québec

Bien que le CQRHT soit le comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie touristique, ce n'est qu'en 2008 qu'a eu lieu la première collaboration formelle avec Tourisme Québec. Le projet avait pour objectif de créer un coffre à outils virtuels pour les gestionnaires de PME touristiques. Depuis, le CQRHT et Tourisme Québec ont collaboré dans d'autres projets tels que la reconnaissance des compétences pour les préposés à l'information touristique, l'élaboration d'un guide pratique de gestion des ressources humaines dans les lieux d'accueil et de renseignements touristiques et l'établissement d'un programme de formation de niveau universitaire pour les gestionnaires de l'industrie touristique.

8. Élaboration des normes québécoises

En 2008, de par sa crédibilité, le CQRHT s'est vu confier l'élaboration des normes québécoises et l'implantation des programmes québécois d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (RCMO) dans le secteur du tourisme. Le choix s'est porté sur cinq fonctions stratégiques, à savoir cuisinier ainsi que préposé au service des mets et boissons, à la réception, à l'entretien ménager et à l'information touristique. Durant l'élaboration de ces normes et des outils d'évaluation qui en découlent, le CQRHT a réussi un tour de force en parvenant à rallier des experts du métier autour de compétences essentielles à posséder pour être considéré en pleine maîtrise de sa fonction.

9. Programme de formation universitaire pour les gestionnaires

En 2009, à la demande de l'Association québécoise de Spas (anciennement Spas Relais Santé), le CQRHT a regroupé huit associations sectorielles, la Sépaq ainsi que le ministère du Tourisme autour d'un projet visant la création d'un programme de niveau universitaire destiné aux gestionnaires de l'industrie touristique. L'ESG UQAM prévoit offrir le programme découlant des travaux à partir de l'hiver 2013.

10. Chantier sur la saisonnalité

Depuis 2010, le CQRHT s'implique dans un important Chantier sur la saisonnalité, qui regroupe sept comités sectoriels de main-d'œuvre préoccupés par cette réalité afin d'échanger et de réfléchir sur les enjeux de la main-d'œuvre saisonnière dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Ce projet d'envergure vise à dégager des consensus sur les grandes orientations, tant pour ce qui est des mesures à adapter ou à créer en vue de soutenir le travail saisonnier que pour les initiatives à encourager et à soutenir dans le but de bonifier le statut et les conditions d'exercice du travail saisonnier.

Ces quelques exemples témoignent du dynamisme et de l'esprit d'initiative dont font preuve le CQRHT, son équipe et ses membres. Pour garder ce cap, il faudra continuer de cibler de mieux en mieux les problématiques porteuses afin de mettre de l'avant des stratégies permettant à l'industrie de mieux composer avec les enjeux RH. On observe que le milieu s'organise de plus en plus pour se positionner en tant qu'industrie, ce qui augure bien pour l'avenir. Le CQRHT s'inscrit résolument dans cette approche de concertation stratégique et partenariale.

UN CONTEXTE QUI PLACE LES RESSOURCES HUMAINES AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS DE L'INDUSTRIE

À l'échelle mondiale, le tourisme est en train de devenir l'une des industries les plus florissantes. Avec le développement de marchés émergents, notamment, le nombre de touristes est en constante augmentation et, selon l'Organisation mondiale du tourisme, le nombre total d'arrivées devrait franchir le cap du milliard en 2012. Si cette croissance représente une occasion favorable pour l'industrie touristique québécoise, elle constitue également la source de nombreux défis auxquels le secteur doit s'attarder pour tirer son épingle du jeu.

Pour faire face à une éventuelle augmentation du nombre de visiteurs, l'industrie devra pouvoir compter sur un nombre suffisant de travailleurs. De plus, même si le nombre de touristes est en croissance, ceux-ci ont aujourd'hui un choix de destinations beaucoup plus vaste. La concurrence étant de plus en plus forte, le Québec doit absolument se positionner comme une destination de choix en basant son offre de services sur une main-d'œuvre compétente et qualifiée.

Outre la concurrence toujours plus féroce, l'industrie touristique devra également relever les défis liés aux changements démographiques. Avec la rareté de la main-d'œuvre qui se fera progressivement sentir au cours des prochaines années, le tourisme devra rivaliser avec les autres secteurs pour le recrutement de travailleurs qualifiés et compétents.

Depuis 2011, de nombreux acteurs d'importance sont venus souligner le rôle des ressources humaines dans le développement de notre industrie. La stratégie fédérale en matière de tourisme fait valoir l'importance de bonifier l'expérience touristique des visiteurs en favorisant un apport suffisant de travailleurs qualifiés qui offrent un accueil exemplaire et des services de qualité. De son côté, le Comité performance de l'industrie touristique indiquait dans son rapport qu'il considère la professionnalisation accrue de l'industrie comme l'une des priorités pour faire du Québec une destination internationale incontournable. Enfin, le ministère du Tourisme faisait ressortir ces priorités dans son plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020.

Bref, c'est l'industrie tout entière qui se mobilise dans un effort de renouvellement au cœur duquel les ressources humaines occupent une place stratégique. Avec les orientations retenues dans sa planification stratégique, le CQRHT souhaite participer à cet effort et apporter sa contribution dans un climat de concertation et de partenariat.

Suzanne Giguère
Sous-ministre
Ministère du Tourisme

LE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE :

Un enjeu du plan de développement de l'industrie touristique du Québec

L'année 2012 aura été déterminante pour l'industrie touristique québécoise. Une importante démarche de réflexion, en concertation avec les partenaires du milieu, nous a permis de présenter le Plan de développement de l'industrie touristique du Québec 2012-2020. Intitulé *Un itinéraire vers la croissance*, le plan vise à faire du tourisme une industrie performante, innovante et durable qui exerce un effet de levier sur le développement économique du Québec en offrant une destination originale et incontournable aux clientèles internationales, canadiennes et québécoises.

Déjà cet automne, le ministère du Tourisme s'affaire à jeter les bases de plusieurs grands chantiers issus du plan de développement. Parmi les multiples enjeux figure le développement des compétences de la main-d'œuvre. La pérennité et le dynamisme de notre industrie dépendent notamment d'une main-d'œuvre compétente et polyvalente; c'est pourquoi le Ministère entend s'associer au Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) pour développer des mesures appropriées.

Le développement de la main-d'œuvre repose également sur un partenariat de premier plan entre les différents organismes dédiés à la formation et les acteurs de l'industrie pour faire face aux nombreux défis de notre industrie. Ainsi, le Réseau de veille en tourisme de la Chaire de tourisme Transat, le CQRHT et le Centre de perfectionnement de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM se sont alliés pour le développement d'une formation destinée aux gestionnaires en exercice, et ce, à la demande de sept associations touristiques sectorielles et de la Société des établissements de plein air du Québec.

Rappelons que plus de 416 000 emplois sont associés à l'industrie touristique au Québec. Avec le plan de développement, le constat est clair, nous devons investir en partenariat dans ces précieuses ressources pour favoriser l'émergence d'une relève et offrir une prestation de service à la hauteur des attentes de nos clientèles.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2012-2015 DU CQRHT

Les enjeux et les actions prévues dans le cadre de la planification stratégique sont présentés en fonction des orientations définies par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et appliquées par la Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle (DDCIS).

Dans les pages qui suivent, des membres du conseil d'administration et des partenaires vous expliquent l'importance de ce que le CQRHT propose comme plan de match dans sa planification stratégique.

Orientation

Développer le **partenariat et la concertation** entre les partenaires au sein des structures du comité sectoriel de main-d'œuvre.

Principal enjeu

Assurer une concertation axée sur les besoins appréhendés à moyen terme (démarche prospective).

Principales actions

Réaliser des travaux avec des chercheurs et des technologues pour déterminer et documenter les besoins collectifs
(ex. : Organisation du travail dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre).

Se doter de groupes-aviseurs constitués d'experts de contenu et de praticiens, pour alimenter la réflexion du CA sur les sujets d'intérêt.
(ex. : qualité des emplois en tourisme, performance versus développement des compétences, étalement des heures, relève, etc.)

Orientation

Contribuer au **développement, à la reconnaissance** et à la **pleine utilisation des compétences** de la main-d'œuvre.

Principal enjeu

Obtenir les meilleurs résultats en matière de programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (RCMO).

Principales actions

Mieux coordonner nos interventions avec Emploi-Québec

Assurer une présence continue dans les médias spécialisés pour le PAMT et la RCMO.

Assurer une présence lors des événements des associations sectorielles concernées dans les PAMT et les RCMO.

Réaliser des projets de développement émanant des besoins des différents acteurs de l'industrie.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2012-2015 DU CQRHT

...suite

Orientation

Contribuer à l'enrichissement de la **connaissance du marché du travail** par la collecte et la diffusion de l'information stratégique sur les secteurs afin de mieux anticiper les demandes des secteurs et de prévoir leur évolution.

Principal enjeu

Obtenir, pour chacun des 5 secteurs de l'industrie touristique, des données pertinentes, récentes et utiles afin que les stratégies mises en place répondent mieux aux enjeux de la main-d'œuvre et des ressources humaines pour permettre à l'industrie de se positionner

Principales actions

Se doter d'un système simple et stratégique d'indicateurs valables pour les 5 secteurs de l'industrie.

Répondre aux exigences des bailleurs de fonds (diagnostics, avis divers).

Collaborer aux suivis du Chantier sur la saisonnalité.

Orientation

Contribuer au renforcement et à l'amélioration des **pratiques en gestion des ressources humaines** dans les entreprises.

Principaux enjeux

Rejoindre les entreprises de petite taille disposant de peu de moyens et n'ayant pas toujours les compétences requises pour faire face aux défis en GRH toujours plus nombreux.

Soutenir les efforts afin de changer la perception négative des emplois en tourisme.

Principales actions

Doter l'industrie touristique d'un réseau de relayeurs RH (personnes) issus de différents secteurs, régions et entreprises, dédiés et performants en termes de partage d'information, d'expertise et d'outils.

Travailler plus étroitement avec les responsables RH déjà en poste dans notre industrie.

Améliorer le Coffre à outils en sélectionnant les outils les plus simples en en proposant un mode d'emploi pour en faciliter l'utilisation.

Travailler à positionner positivement plusieurs entreprises touristiques, en implantant des programmes de type Investissement Compétences (CPMT), etc.

DES OUTILS POUR SOUTENIR L'INDUSTRIE TOURISTIQUE DANS SA PROFESSIONNALISATION

Au cours des prochains mois, le CQRHT prévoit développer et mettre à la disposition de l'industrie de nouveaux outils afin de poursuivre son mandat, c'est-à-dire faciliter le développement des compétences de la main-d'œuvre et améliorer les pratiques de gestion. Le CQRHT entend notamment :

- réviser son offre de produits et services;
- offrir une version améliorée de son coffre à outils;
- créer une communauté de pratique pour les gestionnaires de l'industrie;
- se doter d'un système de gestion des apprentissages.

Tout en vous présentant ici un aperçu de ces outils, nous avons demandé à monsieur Laurent Guilbault, directeur des ressources humaines au Zoo de Granby, et monsieur Pierre Bélanger, vice-président aux ressources humaines à la Sépaq, de nous présenter les principaux avantages de se doter de tels outils pour l'industrie.

Laurent Guilbault
Directeur des ressources humaines, Zoo de Granby

Pierre Bélanger
Vice-président aux ressources humaines, Sépaq

Révision de l'offre des produits et services

En 2013, le CQRHT entend réviser graduellement son offre de produits et services afin de l'adapter aux nouveaux défis auxquels font face les entreprises touristiques. Ce remaniement vise, notamment, à moderniser l'offre du CQRHT. Plus précisément, le CQRHT cherche à élargir son éventail de produits et de services de façon à offrir une gamme plus complète de solutions adaptées au secteur du tourisme.

Le CQRHT tentera également de créer un rapprochement important avec les entreprises soucieuses de se doter de ressources et de services communs de formation pour répondre à leurs problématiques en matière de formation et/ou d'amélioration continue de leurs employés. Le CQRHT explore même la possibilité de rendre disponibles certains volets en gestion des ressources humaines.

Pourquoi la mise en commun des ressources est-elle nécessaire pour l'industrie?

« Les défis qui nous attendent dans les prochaines années nous obligerons à former de mieux en mieux nos gestionnaires, nos superviseurs et nos employés si l'on veut maintenir des organisations performantes et demeurer attrayant comme secteur d'activité. » affirme Pierre Bélanger. « Les employés bien formés ont plus de chance de rester à l'emploi de l'entreprise. Ils sont plus soucieux de la clientèle et le niveau de satisfaction augmente en conséquence. » ajoute Laurent Guillbault.

Un *coffre à outils* 2.0

Afin de soutenir les gestionnaires de l'industrie touristique pour les aider à composer avec un environnement d'affaires complexe et compétitif, le CQRHT, avec le soutien financier du ministère du Tourisme du Québec, lançait le Coffre à outils, en mai 2008. Fruit d'une recherche Internet exhaustive, ce répertoire regroupe maintenant plus de 450 outils de gestion, principalement gratuits, destinés aux PME touristiques. Le Coffre à outils rassemble des références pratiques, concrètes, utiles et simples d'utilisation qui visent toutes les fonctions de gestion de l'entreprise (direction générale, ressources humaines, marketing et communication, finance et comptabilité, exploitation, responsabilité sociale et législation).

Selon Laurent Guilbault, le Coffre à outils est extrêmement pertinent pour les gestionnaires, et pas seulement pour ceux des petites entreprises. Il offre des documents de référence, des modèles et des outils qu'un gestionnaire peut adapter à sa situation, en plus d'alimenter sa réflexion sur ses pratiques.

Le Coffre ayant maintenant 4 ans, le CQRHT souhaite l'améliorer afin d'en faciliter l'utilisation par les gestionnaires et de le rendre encore plus adéquat. Pour chacune des fonctions RH, les outils les plus simples seront sélectionnés et un mode d'emploi sera proposé. Les utilisateurs connaîtront mieux les pièges à éviter lors de l'application et seront en mesure de tirer le maximum du potentiel des outils.

DES OUTILS POUR SOUTENIR L'INDUSTRIE TOURISTIQUE DANS SA PROFESSIONNALISATION

Communauté de pratique

En complément à ces outils, le CQRHT mettra sur pied une communauté de pratique. Il s'agit d'un groupe de personnes qui se rassemblent, en personne ou virtuellement, afin de partager et d'apprendre les uns des autres. De ce fait, en plus des produits et services qui seront éventuellement proposés et ceux déjà présentés dans le Coffre à outils, les gestionnaires et les superviseurs pourront partager des expériences, des problèmes, des modèles, des outils et les meilleures pratiques. « Les gestionnaires pourront valider certaines de leurs pratiques auprès de leurs collègues de l'industrie et ainsi être rassurés. » affirme Laurent Guilbault. « L'entraide permettra aux gestionnaires d'économiser temps et énergie, améliorant ainsi la productivité. » ajoute Pierre Bélanger.

Un des avantages des communautés de pratique, en plus des apprentissages qu'elles permettent, est le fait qu'il s'y forme un esprit de communauté, un sentiment d'appartenance. « Il peut se développer un réseau de personnes qui pourront se croiser ailleurs, brisant ainsi l'isolement de gestionnaires de PME touristiques. » précise M. Guilbault. Afin de stimuler les échanges et inciter les membres à réfléchir sur des enjeux porteurs, le CQRHT proposera des thèmes novateurs qu'il exploitera sous différents angles au cours d'une année. Pour lancer les discussions, les membres de la communauté seront annuellement conviés à la Journée RH où l'on procédera au lancement et à la présentation d'une thématique. Ils pourront ensuite poursuivre les échanges sur la thématique abordée lors de la Journée RH au sein de la communauté.

Système de gestion des apprentissages

Afin de faciliter la vie de ses membres, le CQRHT a l'intention, au cours des prochaines années, de mettre à leur disposition un système de gestion des apprentissages qui permettra de gérer la formation efficacement. Ce système aidera les entreprises dans la planification de leur calendrier annuel de formation et favorisera l'inscription d'employés à des activités de formation, la formation en ligne, l'émission d'attestation une fois la formation complétée, etc. Cet outil offrira un meilleur contrôle des investissements en formation en permettant au gestionnaire d'avoir accès aux résultats d'évaluation et ainsi de suivre l'évolution de ses employés grâce à leur profil en ligne.

Ces quelques exemples démontrent à quel point le CQRHT vise, dans sa nouvelle planification stratégique, à mettre au service des gestionnaires de nouveaux outils utiles et performants. Nous vous invitons à demeurer attentifs au cours des prochains mois pour être témoins de leur élaboration et de leur mise en place. D'ailleurs, n'hésitez pas à alimenter les réflexions et discussions actuelles en communiquant vos besoins en matière de formation ou de gestion de vos ressources humaines en nous écrivant à **info@cqrht.qc.ca.**

LE PARTENARIAT, UN INGRÉDIENT ESSENTIEL D'UNE INDUSTRIE PROACTIVE ET PERFORMANTE

La planification stratégique du CQRHT est ambitieuse et pour que les projets prévus soient couronnés de succès, une approche partenariale sera un facteur des plus déterminants. C'est pourquoi trois partenaires du CQRHT nous démontrent ci-dessous que c'est l'union qui fait la force.

Lucie Charland
Directrice générale de l'Association québécoise de l'industrie touristique (AQIT)

Travailler ensemble, une approche performante

Dans le contexte de la mondialisation, l'industrie touristique québécoise doit être plus concurrentielle, plus innovante et plus performante. Dans son rapport déposé en 2011[1], le Comité performance de l'industrie touristique a relevé cinq domaines d'intervention prioritaires, à savoir le produit, le financement, le management de la destination, le marketing et la professionnalisation[2]. Il a de plus déterminé **LA condition de réussite** pour assurer de meilleurs résultats : « que les acteurs de l'industrie travaillent ensemble »[3]. Il a défini cette clé de succès en employant les termes suivants : « *unifier l'industrie, ses partenaires associatifs, le gouvernement et ses mandataires autour de la vision et des priorités et les faire travailler en équipe, dans le cadre d'un nouveau management de la destination* ».

Or, au Québec, on retrouve une grande quantité de regroupements qui promeuvent différents intérêts et proposent divers services. Ainsi, l'entreprise touristique est sollicitée par une ou plusieurs associations sectorielles (ATS), une association régionale (ATR), un centre local de développement (CLD) et d'autres instances locales, régionales et provinciales, touristiques ou non. Cependant, la multiplicité des structures ne garantit pas nécessairement l'efficacité globale de tous les efforts déployés par les forces de l'industrie. À une époque pas très lointaine, « l'industrie donnait l'impression d'opérer tous azimuts, sans plan de match. Il est apparu important de développer une vision collective, qui ne demande pas aux partenaires d'être identiques mais plutôt complémentaires », d'expliquer Lucie Charland, directrice générale de l'Association québécoise de l'industrie touristique (AQIT).

Le plan d'action défini par le Comité performance et adopté par l'industrie découle de cette vision collective mobilisatrice. Sa mise en œuvre est déjà amorcée. « Au chapitre de la professionnalisation, le CQRHT constitue un partenaire de choix », de poursuivre Mme Charland. « D'ailleurs, différents projets se rapportant aux problématiques RH sont en cours. Mentionnons le Chantier sur la saisonnalité[4], qui porte sur une composante importante de notre secteur. »

François G. Chevrier
Président-directeur général des ATR associées du Québec

L'enjeu de la professionnalisation et la place des entrepreneurs

Au chapitre d'une professionnalisation accrue de l'industrie, le Comité performance a recommandé « d'orchestrer et multiplier les initiatives visant à accroître la professionnalisation de l'industrie et ciblant spécifiquement les gestionnaires, la relève et la main-d'œuvre de l'industrie touristique »[5] .

Au cœur de ce projet collectif, il y a l'entrepreneur. On aura beau développer tous les plans, les outils et les programmes, sans l'adhésion des dirigeants d'entreprises (et éventuellement, de leurs employés), ces efforts sont vains. D'où l'importance de bien connaître la réalité des entreprises, en particulier des PME, voire des PPME (petites PME), pour mieux s'y adapter.

Par exemple, l'entreprise est à la base de la cueillette de données pour brosser des portraits de situation, notamment en RH. Cependant, « beaucoup de diagnostics existants demeurent trop institutionnalisés », selon François G. Chevrier, président-directeur général des ATR associées du Québec, « ils ne sont pas tellement à la portée des entrepreneurs ». Par exemple, quand on lui parle

[1]Comité performance de l'industrie touristique, *Faire des choix pour une industrie touristique performante*, Rapport déposé à la ministre du Tourisme, mai 2011, 59 pages.
[2]Op. cit., page 7.
[3]Ibid., p. 5.
[4]Voir http://saisonnalite.com.
[5]Loc. cit., p. 7.

LE PARTENARIAT, UN INGRÉDIENT ESSENTIEL D'UNE INDUSTRIE PROACTIVE ET PERFORMANTE

de pénurie, de redéfinition du métier, de nouveaux styles de vie des jeunes travailleurs, etc., le gestionnaire perçoit - à tort - qu'il a peu ou pas d'emprise sur les situations évoquées. C'est pourquoi, afin que tout le monde se sente concerné, le défi collectif demeure de favoriser l'appropriation par les petites entreprises. « Tout comme en matière d'environnement, on minimise l'impact de son geste, perçu comme une goutte dans l'océan; on se dit que son action ne fera pas de grande différence », de poursuivre M. Chevrier. Or, il faut briser l'isolement, favoriser les maillages, se doter d'outils et enclencher un mouvement collectif d'engagement pour des solutions durables.

Par ailleurs, les RH n'occupent pas le premier rang des priorités du gestionnaire de PME. « Habitué à agir, ou plutôt à réagir, à la dernière minute, notre gestionnaire est avant tout préoccupé de produit, d'opération, de financement et de marketing. Il ne vit pas encore de sentiment d'urgence par rapport aux RH, contrairement à ce qu'il appréhende par rapport aux autres thématiques évoquées. C'est pourquoi il devra compter en partie sur la clairvoyance et l'engagement des associations et des autres partenaires de l'industrie pour apporter des solutions adéquates à des problématiques qu'il vit sans toujours pouvoir les nommer… Il devra se brancher sur une ou plusieurs associations, auxquelles il fera part de ses défis, de ses expériences de réussite ou d'échec, et dont il attendra en retour de l'information stratégique, ainsi que des outils accessibles et performants. À ce titre, le CQRHT fait partie des acteurs clés, soucieux à la fois d'une vision concertée et de résultats concrets », de conclure M. Chevrier.

France A. Martin
Directrice générale de l'Association des terrains de golf du Québec (ATGQ)

Il ne suffit pas d'attendre, il nous faut être proactifs

Mondialisation, accélération du changement, bouleversements démographiques, développement durable, révolution technologique, crises économiques, etc., voilà autant de phénomènes qui se bousculent sur notre planète et qui ont des répercussions sur la vie de nos entreprises.

Pour survivre et prospérer, « il ne suffit pas d'attendre que les choses nous arrivent avant de pouvoir réagir », d'affirmer France A. Martin, directrice générale de l'Association des terrains de golf du Québec (ATGQ), « il nous faut être proactifs ». Bien sûr, il y a des choses que nous ne pouvons pas changer, mais nous avons un devoir de vigilance et nous sommes ultimement responsables de nos succès… et de nos échecs.

La passivité et l'attentisme ne sont pas des attitudes gagnantes. Il appartient à chacun à son niveau d'avoir un regard prospectif et d'agir en conséquence. Qu'est-ce qui se passe? Qu'est-ce qui s'en vient? Quelles en sont, ou seront, les conséquences sur la vie de mon entreprise, de notre industrie? Comment limiter les dégâts, voire tirer profit de la conjoncture appréhendée? Pour y arriver, il faut travailler avec les partenaires qui sont confrontés à des problématiques semblables aux nôtres, faire des choix, puis s'engager à fond, selon nos moyens. « Ici comme ailleurs, la pratique nous rendra meilleurs quant à nos évaluations de la situation et aux solutions retenues », indique Mme Martin.

C'est précisément dans cette perspective que le CQRHT s'engage dans sa planification stratégique à évaluer les besoins, les problématiques et les risques actuels et futurs en matière de ressources humaines, dans une approche de partenariat et de concertation, et à mettre en commun des ressources pour y répondre. C'est pourquoi il réalisera des travaux avec des chercheurs et des technologues pour déterminer et documenter les besoins collectifs. Il fera également appel à des groupes-conseils constitués d'experts de contenu et de praticiens, pour alimenter la réflexion des décideurs. « Selon moi, cette stratégie est plus exigeante, mais en définitive plus payante », de conclure Mme Martin.

LE DÉVELOPPEMENT ET LA RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES : UN ENJEU STRATÉGIQUE POUR LES ENTREPRISES TOURISTIQUES

La nouvelle planification stratégique du CQRHT permet de poursuivre le travail entamé depuis quelques années déjà en matière de développement des compétences, car il est primordial d'augmenter la qualification de notre main-d'œuvre si nous souhaitons nous démarquer sur les marchés internationaux. De plus, c'est un levier parfait pour fidéliser notre main-d'œuvre dans un contexte de rareté et de compétition accrue entre les différents secteurs économiques. D'une part, le CQRHT entend continuer à faire valoir le Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) et la Reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (RCMO) grâce aux ressources fournies par notre partenaire, Emploi-Québec; d'autre part, les ateliers standardisés de perfectionnement destinés aux gestionnaires et aux employés connaîtront un nouvel essor, avec des modalités et des contenus actualisés.

Programme d'apprentissage en milieu de travail

Il y a sur le marché des programmes qui combinent le développement et la reconnaissance des compétences. Le Programme d'apprentissage en milieu de travail en est un des plus avantageux pour l'entreprise. Il s'appuie sur les compétences que le travailleur a déjà acquises sur le terrain, et grâce au soutien d'un compagnon, il propose un cheminement permettant de couvrir l'ensemble des tâches et responsabilités liées à un métier et d'accéder ainsi à un niveau supérieur de rendement. Une fois complété, ce parcours est reconnu par une certification officielle bien méritée, qui profite autant à l'employé qu'à l'entreprise.

Reconnaissance des compétences et ateliers de perfectionnement

Nous avons recueilli des témoignages d'utilisateurs de ce type de services offerts par le CQRHT. Il s'agit de Mme Caroline Milot, directrice générale de l'Hôtel et Suites Le Dauphin de Drummondville, et de M. Laurent Guilbault, directeur des ressources humaines au Zoo de Granby. Tous deux sont également membres du conseil d'administration du CQRHT.

Caroline Milot
Directrice générale, Hôtel et Suites Le Dauphin de Drummondville

Reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre : l'expérience de Caroline Milot

CQRHT : Madame Milot, à l'Hôtel et Suites Le Dauphin de Drummondville, on a choisi d'investir dans le programme de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (RCMO) offert par le CQRHT. Pourquoi?

Caroline Milot : Pour être en mesure d'atteindre le niveau de qualité visé par l'entreprise, nous avons voulu nous assurer de la compétence professionnelle de nos employés. Le programme offert par le CQRHT nous est apparu solide, notamment parce qu'il s'appuyait sur une norme professionnelle reconnue. Nous avons donc formé nos préposés à la réception, nos préposés à l'entretien ménager et nos préposés au service des mets et boissons (serveurs). En tout, ce sont 25 employés de notre établissement qui ont obtenu le certificat de reconnaissance.

CQ : Quels résultats avez-vous obtenus?

CM : D'abord, nos employés ont aimé que l'entreprise investisse dans leur développement professionnel. Ceci a certainement contribué à accroître leur motivation, avec des conséquences positives sur leur productivité et sur la qualité de leurs prestations. Nos clients l'ont remarqué : un service constant et à la hauteur des standards de l'industrie leur a donné satisfaction. L'ensemble de la démarche a contribué à mieux positionner notre hôtel et à nous distinguer de la concurrence, ce qui nous a grandement aidés à atteindre nos objectifs d'affaires.

CQ : Recommanderiez-vous à d'autres entreprises d'implanter le programme de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre?

CM : Chez nous, nous sommes préoccupés du professionnalisme non seulement dans notre entreprise, mais aussi dans l'ensemble de notre industrie. Tous les hôteliers gagnent à ce que l'image de notre secteur soit positive et s'appuie sur un service constant et professionnel. C'est pourquoi je recommande vivement une plus grande diffusion de tels programmes, jusqu'ici insuffisamment utilisés. Je crois que les avantages de la Reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (RCMO) et du Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) doivent être davantage publicisés : quand on prend conscience de la puissance de ces

LE DÉVELOPPEMENT ET LA RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES : UN ENJEU STRATÉGIQUE POUR LES ENTREPRISES TOURISTIQUES

outils, on ne peut faire autrement que de vouloir en profiter pour ses affaires et d'en faire bénéficier ses employés. C'est pourquoi je salue le CQRHT qui a décidé de démontrer les avantages pour les entreprises, en vue de les convaincre d'adhérer à ce genre d'initiatives qui rapportent.

Laurent Guilbault
Directeur des ressources humaines,
Zoo de Granby

Ateliers de perfectionnement : le point de vue de Laurent Guilbault

CQRHT : Laurent Guilbault, comment se passe la gestion du personnel dans une entreprise touristique saisonnière comme le Zoo de Granby?

Laurent Guilbault : Précisons d'abord que le Zoo de Granby travaille depuis quelques années à élargir sa période d'activité au-delà de la saison estivale. Il est vrai cependant que c'est pendant l'été que nous gérons le plus grand nombre d'employés pour pourvoir à près de 500 postes dans une variété de services. Et pour les emplois saisonniers, comme pour les emplois réguliers d'ailleurs, le Zoo jouit d'un haut taux de fidélité de la main-d'œuvre, un phénomène qui va même en s'accroissant.

CQ : Comment gérez-vous le développement des compétences pour autant de travailleurs dans autant de services différents?

L.G. : Je distinguerai deux types fondamentaux de compétences, soit d'une part la capacité technique de s'acquitter d'une responsabilité, d'accomplir une tâche, d'occuper un poste, puis d'autre part l'aptitude au service à la clientèle, tant à l'externe qu'à l'interne. Selon nous, cette dernière catégorie est la plus importante pour une entreprise en tourisme.

Pour les capacités techniques, plusieurs de nos services ont élaboré des plans de formation précis, qui font état des divers rôles qu'un employé est appelé à jouer. Et nous offrons à nos gestionnaires la possibilité d'accroître leur capacité à mieux gérer leur personnel par des ateliers, comme « *Moniteur en entreprise* » ou encore « *Gérer la performance en milieu touristique* », offerts par le CQRHT.

Pour la compétence maîtresse du service à la clientèle, nous avons une approche à plusieurs volets :

- nos gestionnaires participent à l'atelier « *Client Plus, le coaching en approche client* », offert par le CQRHT;
- les nouveaux employés sont initiés à notre philosophie par des activités que nous avons élaborées à l'interne;
- enfin, à nos employés d'expérience, nous offrons à chaque saison deux ou trois ateliers pour leur permettre de garder la flamme et de pousser encore plus loin l'expérience d'entrer en contact positif avec le client.

Comme on peut voir, nous favorisons une combinaison d'outils conçus à l'interne pour bien répondre à nos besoins particuliers, et de participation à des ateliers élaborés pour l'ensemble de l'industrie, notamment par le CQRHT : nous y trouvons une garantie de qualité et de pertinence que nous souhaitons voir s'implanter partout au Québec.

CQ : Pour vous, quelle est l'importance du développement des compétences dans la réussite de l'entreprise?

L.G. : Je ne peux concevoir une entreprise qui connaîtrait un succès durable sans la compétence de son personnel sur tous les plans, qu'il s'agisse du produit, des budgets, de la promotion ou du service à la clientèle. On peut donc affirmer qu'il n'y a pas de réussite sans compétence. Et j'ajouterais qu'il n'y a pas de réussite sans la reconnaissance de cette compétence. La reconnaissance est un instrument puissant et légitime de valorisation pour fidéliser la main-d'œuvre.

CQ : Malgré l'importance de la compétence pour le succès des entreprises, on trouve encore des entreprises où il y a peu ou pas de formation. Pourquoi, selon vous?

L.G. : Les gestionnaires de l'industrie touristique sont reconnus pour réagir rapidement dans la courte durée de leurs activités, aussi vite que des chats! S'ils constatent un manque de compétence dans leur milieu, ils vont trouver une solution immédiate. Mais pour ce qui est d'une solution durable comme le développement des compétences, le temps et l'argent peuvent être des freins plus ou moins réels. Ajoutons une certaine résistance au changement, tant au sein de la direction que des employés, et peut-être aussi l'absence de modèles et d'expertise : on trouve facilement de bons opérateurs, mais les planificateurs sont moins nombreux dans notre industrie.

POUVOIR COMPTER SUR LES RELAYEURS POUR DIFFUSER LES BONNES PRATIQUES DE GESTION

Un des facteurs de succès des entreprises touristiques repose sur « *une professionnalisation accrue de l'industrie* », telle que définie par le Comité performance de l'industrie touristique[1]. Dans son rapport (2011), le Comité recommande en effet « *d'orchestrer et multiplier les initiatives visant à accroître la professionnalisation de l'industrie et ciblant spécifiquement les gestionnaires, la relève et la main d'œuvre de l'industrie touristique* »[2]. Dans le présent article, nous mettons l'accent sur les gestionnaires et sur les moyens qui seront mis en place pour améliorer leurs pratiques professionnelles de gestion.

Lucie Brosseau
Présidente-directrice générale de la nouvelle Association québécoise de spas et p.-d. g. de l'Alliance Spas Relais Santé

Les changements observés dans le marché mettent beaucoup de pression sur les gestionnaires de l'industrie touristique. Comment se positionner par rapport à d'autres destinations internationales en émergence? Comment compenser la baisse importante de l'achalandage de la clientèle américaine? Comment s'assurer de disposer d'une main-d'œuvre disponible et qualifiée, dans un contexte de pénurie annoncée? Voilà quelques exemples des nombreux défis auxquels sont confrontés les dirigeants d'entreprises.

Dans un environnement fortement compétitif, le gestionnaire soucieux de réussir devra avoir recours à un ensemble d'outils et de ressources pour hausser le niveau de ses pratiques et satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante. Parmi ces moyens, signalons l'échange d'information avec des pairs, le balisage comparatif *(benchmarking)*, les conférences, les ateliers de perfectionnement de courte durée, l'appropriation des outils offerts sur le marché, la participation à des formations structurées, quand elles existent, etc. Mais pour dénicher les meilleurs outils, il est souvent difficile d'y arriver seul, particulièrement pour les PME.

C'est ici qu'entrent en jeu les services d'organisations telles que le CQRHT, les associations ou encore des spécialistes, qui peuvent faciliter la tâche des chercheurs d'expertise. Lors d'une entrevue réalisée avec Lucie Brosseau, présidente-directrice générale de la nouvelle Association québécoise de spas et p.-d. g. de l'Alliance Spas Relais Santé, nous nous sommes penchés sur la panoplie d'actions qu'a posées une association en vue d'offrir un programme valable de bonnes pratiques, y compris le repérage d'occasions, l'organisation d'activités, la création d'outils, etc.

Mme Brosseau déplore l'état incomplet de l'offre de formation disponible : « En 2009, nous avons soulevé auprès du CQRHT la question de l'absence de programmes de formation continue conçus expressément pour les gestionnaires en tourisme, en dehors des secteurs de l'hôtellerie et de la restauration. Avec le CQRHT, nous avons fait appel à d'autres secteurs qui vivaient des problématiques similaires. Sept associations touristiques sectorielles (ATS), provenant des secteurs du ski, du golf, des camps, des attractions, de l'aventure écotourisme, des pourvoiries et du camping, ont répondu à l'appel; la Sépaq s'est également jointe à nous. Ensemble, et avec le soutien financier du ministère du Tourisme, nous avons réalisé une étude de faisabilité (2010) portant sur un projet de développement des compétences des gestionnaires. Il s'ensuit qu'une série d'ateliers de formation sur les thématiques identifiées dans l'étude sera élaborée par le Centre de perfectionnement de l'ESG UQAM, en collaboration avec le Réseau de veille en tourisme. Nous espérons que ces ateliers seront offerts au cours des prochains mois. »

Mme Brosseau insiste sur la nécessité de travailler ensemble : « Dans ce travail constant pour rehausser le niveau de professionnalisme, nous devons tenir compte de la limite de nos moyens et former des alliances avec d'autres acteurs ayant des besoins similaires, pour arrimer nos efforts et maximiser nos ressources. Dans ce contexte, les maisons d'enseignement, les experts de contenu et les autres associations sont des partenaires de choix, comme on l'a vu dans le projet mentionné plus haut. Et les comités sectoriels de main-d'œuvre, quant à eux, sont les organismes tout désignés pour jouer un rôle de catalyseur dans ce type de projets. »

« À cet égard, je salue le projet du CQRHT, qui souhaite au cours des prochaines années, doter l'industrie d'un réseau de relayeurs RH, des personnes issues de différents secteurs, régions et entreprises, dévouées et performantes en matière d'échange d'information, d'expertise et d'outils à l'intention des gestionnaires. Il faut se rappeler que l'industrie touristique est constituée d'une majorité de petites entreprises : 73 % d'entre elles comptent moins de 10 employés! Alors, quand on se préoccupe du professionnalisme de toute une industrie, il faut prendre les bons moyens pour rejoindre tous ces gestionnaires dans leur réalité et selon le mode qui leur est accessible. Ces relayeurs RH, spécialisés et connaissant bien le secteur dans lequel ils œuvrent, pourront notamment recenser et diffuser les meilleures pratiques de gestion. Ces pratiques contribueront à outiller les gestionnaires et à accroître la prospérité des entreprises, la satisfaction de la clientèle et l'attractivité de l'industrie touristique auprès des travailleurs et des chercheurs d'emplois. »

[1]Comité performance de l'industrie touristique, Faire des choix pour une industrie touristique performante, Rapport déposé à la ministre du Tourisme, mai 2011, 59 pages.
[2]Loc.cit., page 7.

POUVOIR COMPTER SUR LES RELAYEURS POUR DIFFUSER LES BONNES PRATIQUES DE GESTION

Quelles sont les conditions gagnantes pour intéresser les gestionnaires à utiliser les différents moyens d'améliorer leurs pratiques de gestion?

Voici l'avis de Lucie Brosseau, de l'Association québécoise de spas et de l'Alliance Spas Relais Santé.

« Selon moi, il y a quelques critères majeurs, qui se rapportent tous d'une manière ou d'une autre à l'accessibilité :

- accessibilité de **contenu** : les thématiques doivent être pertinentes et le vocabulaire utilisé, simple et lié à l'univers des PME, voire des petites PME, même si dans nos réseaux, on rencontre aussi de plus grandes entreprises, ce qui ajoute au défi d'intéresser tout le monde;
- accessibilité **physique** : s'il s'agit d'un outil Web ou d'un document, le gestionnaire doit en connaître l'existence et l'utilité pour lui. À l'Association, nous repérons de telles ressources grâce à une veille quotidienne et nous diffusons les meilleures;
- accessibilité **de lieu** : comme nos membres sont répartis sur l'ensemble du territoire québécois, des activités de perfectionnement doivent préférablement se donner dans des endroits à proximité. À défaut d'être situées près de la clientèle cible, les activités peuvent être réalisées en ligne;
- accessibilité **financière** : pour servir des entreprises à faible marge de profit, il importe de maintenir les coûts à un niveau abordable;
- accessibilité **de temps** : le facteur de durée a son importance, une durée limitée étant privilégiée. Le moment dans l'année influence aussi la disponibilité des participants. Or, il faut savoir que, pour les activités intersectorielles, les saisons ne sont pas nécessairement les mêmes, ce qui a un impact sur la possibilité de regrouper un nombre suffisant de participants.
- La crédibilité de la source joue aussi beaucoup quand il s'agit de convaincre le gestionnaire de permettre à des personnes clés de se libérer des opérations quotidiennes pour participer à un atelier, une conférence, ou de consacrer du temps à développer leurs compétences. »

QUAND SAVOIR, C'EST POUVOIR
LA FORCE DE L'INFORMATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Dans sa prochaine planification stratégique, le CQRHT a voulu répondre à l'enjeu d'assurer la disponibilité de données statistiques pertinentes, qui soient les plus récentes possible, tout en étant utiles aux entreprises pour la GRH et à l'industrie pour ses choix collectifs. C'est pourquoi il s'est engagé notamment à se doter d'un système simple et stratégique d'indicateurs valables pour les cinq secteurs de l'industrie[1] , ainsi que de mécanismes souples et efficaces de suivi des indicateurs retenus.

Pour mieux comprendre l'importance pour les décideurs de l'accès à une information de qualité, ainsi que les enjeux de collecte des données, nous avons rencontré François Meunier, vice-président Affaires publiques et gouvernementales de l'Association des restaurateurs du Québec (ARQ). M. Meunier est également membre du conseil d'administration du CQRHT et du comité exécutif. Celui-ci explique pourquoi « *l'information, c'est le nerf de la guerre!* » et pourquoi la collecte de données utiles prend une telle place dans les nouvelles orientations du CQRHT.

François Meunier
Vice-président Affaires publiques et gouvernementales de l'Association des restaurateurs du Québec (ARQ)

CQRHT : François Meunier, selon vous, quelle est la place de l'information dans la gestion d'une entreprise?

François Meunier : Il est essentiel pour le propriétaire et le gestionnaire d'avoir accès à un portrait le plus précis possible de la situation afin de pouvoir prendre des décisions éclairées. Une information adéquate sur l'état du marché facilitera les activités de marketing, les opérations, la gestion des ressources humaines, etc., et soutiendra la rentabilité de l'entreprise. Elle lui permettra de mieux se situer et éventuellement, de se distinguer auprès de sa clientèle et de sa main-d'œuvre. Et pour obtenir une information de qualité, le « pif » ne suffit pas, pas plus que les quelques opinions glanées autour de soi.

CQ : Comment l'information peut-elle améliorer la gestion des ressources humaines?

F.M. : Je distinguerai trois grands domaines d'application : les données sociodémographiques, les conditions de travail et les besoins en matière de développement des compétences.

Le marché du travail évolue présentement vers des pénuries importantes de main-d'œuvre. Il est important de pouvoir bien cerner le problème afin de mettre en place des mesures appropriées, tant à l'échelle de l'entreprise que dans l'ensemble de l'industrie.

Dans ce marché où les ressources se raréfient, les conditions de travail constituent des mesures concurrentielles pour attirer et retenir les travailleurs, en toute équité. Connaître les taux de rémunération et les autres conditions qu'offre la concurrence, que ce soit dans les entreprises de son propre secteur ou dans d'autres secteurs apparentés, permettra de mieux se positionner et contribuera à assurer la stabilité de l'entreprise.

[1]Les cinq grands secteurs de l'industrie touristique sont l'hébergement, la restauration, le transport de personnes, les loisirs et divertissements et les services de voyage.

QUAND SAVOIR, C'EST POUVOIR
LA FORCE DE L'INFORMATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Enfin, la pénurie de main-d'œuvre vient accentuer les défis de qualification des travailleurs. Pour déterminer les besoins en matière de développement des compétences et mettre en place des solutions adaptées, une connaissance claire de la situation s'impose afin d'investir les ressources à bon escient et d'éviter le gaspillage.

CQ : À qui l'information sert-elle?

F.M. : L'information est utile à plusieurs niveaux. Comme on l'a vu, c'est un outil indispensable pour le gestionnaire d'entreprise dans sa planification stratégique. Par conséquent, elle profite également à la clientèle de l'entreprise ainsi qu'à ses employés. C'est aussi une composante essentielle pour les associations de toutes sortes (sectorielles et régionales, regroupements d'employeurs et d'employés), dans leurs efforts pour offrir des services adaptés à leurs membres et pour défendre leurs intérêts en tout état de cause. Enfin, c'est une donnée de base pour permettre aux instances gouvernementales de mettre en place des mesures pertinentes pour soutenir l'économie, que ce soit en matière de législation, de fiscalité, de soutien financier ou de services publics.

CQ : Comment se porte l'information sur le marché du travail dans l'industrie touristique?

F.M. : Cette information connaît des défis particuliers. L'industrie touristique se déploie dans près de trente mille entreprises et dans cinq grands secteurs assez différents les uns des autres, soit la restauration, l'hébergement, le transport de passagers, les loisirs et divertissements et le secteur du voyage. Plusieurs des fonctions de travail n'ont pas leurs propres codes SCIAN, ce qui dilue les données de plusieurs métiers dans des statistiques plus génériques.

De plus, les données de Statistique Canada nous parviennent souvent avec quelques années de décalage. Malgré tout, on peut arriver à rassembler des données utiles, en utilisant différentes sources de production et de diffusion de données statistiques et d'indicateurs, parmi lesquelles on retrouve l'Institut de la statistique du Québec, Tourisme Québec, l'Association québécoise de l'industrie touristique, les associations touristiques, Statistique Canada, le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme, etc. À cet égard, il est très intéressant de noter les démarches du CQRHT pour élaborer des diagnostics de plus en plus pertinents, et l'intérêt croissant des associations et des entreprises pour unir leurs efforts en ce sens.

CQ : Quels sont les principaux défis de la collecte de données?

F.M. : L'information est transmise par les entreprises, soit sur une base obligatoire (Statistique Canada), soit sur une base volontaire. S'il est vrai que la majorité des gestionnaires d'entreprise souhaitent avoir accès à une information fiable, un grand nombre d'entre eux ne participent pas aux diverses enquêtes lancées périodiquement par différentes organisations. Outre le manque de temps disponible, les gens sur le terrain sont sollicités par une myriade d'investigateurs issus d'horizons multiples. Pour les encourager à répondre aux sondages, un certain nombre de précautions devraient être prises, par exemple réduire le nombre de questionnaires, restreindre le nombre de questions et en simplifier le contenu, démontrer la pertinence et l'utilité des données à recueillir et adopter des approches adaptées selon les contenus recherchés. Ainsi, on ne traite pas de la même manière une recherche sur le nombre d'employés, sur les conditions de travail ou sur les besoins en matière de développement des compétences.

MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

Unir nos forces pour une professionnalisation accrue et un maintien de nos ressources humaines au sein même de l'industrie touristique.

Les consultations, les réflexions et les discussions entourant la nouvelle planification stratégique du CQRHT sont venues confirmer la complexité des défis en ressources humaines (vieillissement de la population, qualification, recrutement et rétention de la main-d'œuvre, nouveaux bassins de main-d'œuvre, etc.) qui s'impose à notre industrie avec une acuité croissante.

Le CQRHT aimerait pouvoir vous promettre qu'à lui seul, il fournira les solutions et les ressources pour composer avec tous les défis qui se présenteront. Cependant, la réalité est tout autre.

Le CQRHT s'est toujours efforcé d'être un partenaire de choix en matière de développement des compétences de notre main-d'œuvre touristique. Toutefois, il faut admettre que notre prochain défi collectif sera de RETENIR notre main-d'œuvre si nous souhaitons demeurer compétitifs sur les marchés internationaux (qualité du service, productivité, rentabilité, etc.) et de l'emploi pour attirer les meilleurs talents et nous appuyer sur des professionnels engagés et expérimentés.

Isabelle Girard
Directrice générale, CQRHT

Le CQRHT peut constituer une source d'information, s'assurer du meilleur partage des pratiques et même mettre en place des ateliers pour améliorer vos compétences en divers domaines. Néanmoins, au quotidien, c'est à chacun d'entre nous de poser les gestes qui s'imposent afin que nos employés puissent exprimer leur passion et donner le meilleur d'eux-mêmes.

Se mobiliser autour des enjeux et des défis RH s'avère non seulement souhaitable, mais de plus en plus nécessaire pour pouvoir tirer notre épingle du jeu.

Le but ultime de cette nouvelle planification stratégique est de resserrer nos liens avec les entreprises touristiques et les responsables des ressources humaines œuvrant au sein de l'industrie, en multipliant les occasions d'échanges qui permettront la mise en place de stratégies gagnantes, et ce, pour toute l'industrie.

Au cours des prochaines années, je vous invite à une mise en commun des ressources afin de permettre à notre industrie de se positionner avantageusement et à vous engager activement, non seulement en vue de favoriser le développement de vos ressources, mais également pour faire en sorte que l'industrie touristique demeure le secteur d'activité économique le plus captivant qui soit.

Au plaisir de positionner l'industrie avec vous!

Isabelle Girard
Directrice générale, CQRHT